

**Жукова С.В., студентка 1 курса**  
**Наркевич Л.В., к.э.н., доцент,**  
*Белорусско–Российский университет*  
*Могилев, Республика Беларусь*

## **ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СЕТИ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ ПРОДУКЦИИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

В статье приведено решение задачи проектирования товаропроводящей сети распределения предприятия-производителя, также экономическое обоснование физического размещения розничных торговых точек фирменной торговли текстильного предприятия ОАО «Лента».

**Ключевые слова:** товаропроводящая сеть, магазин, размещение, эффект, товарооборот, валовой доход, затраты, рентабельность.

**Zhukova S.V., Narkevich L.V.**

## **ECONOMIC SUBSTANTIATION OF IMPROVING THE DISTRIBUTION NETWORK OF THE ENTERPRISE'S PRODUCTS**

In the article the solution of the problem of designing of the commodity distribution network of the enterprise-manufacturer, also economic substantiation of physical location of retail outlets of firm trade of the textile enterprise JSC "Lenta" is given.

**Keywords:** distribution network, store, placement, effect, turnover, gross income, costs, profitability

Проектирование и эффективное функционирование собственной товаропроводящей сети в условиях рыночной неопределенности рассматривается как важное направление корпоративной стратегии предприятия, стратегий маркетинговых каналов, отвечающих требованиям высокомаржинальных регионов сбыта и звеньев логистической сети. Решение задачи проектирования сети распределения продукции собственного производства на внутреннем рынке исследуется с позиций поиска такой ее конфигурации, которая обеспечивает минимальный уровень издержек обращения в товаропроводящей сети, значимая часть которых представлена арендой торговых помещений, логистическими предприятиями-производителя.

На базе сформированной ранее информационно-аналитической системы поддержки принятия решений при управлении сбытовой деятельностью текстильного предприятия ОАО «Лента» произведен выбор оптимальных управляющих воздействий на систему сбыта по критериям роста его эффективности, наиболее значимым из которых рассмотрен вариант оптимизация товаропроводящей сети предприятия по критерию роста рентабельности продаж.

В 2022 г. в состав ОАО «Лента» входили пять складов (оптовая торговля – сегмент B2B) и одиннадцать магазинов (розничная торговля – сегмент B2C). Товарооборот по оптовым складам за 2022 г. составил 8 604,9 тыс. руб. (16,0 % сбыта), рентабельность продаж – 10,9 %.

Товарооборот по фирменным магазинам составил 4 221,9 тыс. руб. (8,0 % сбыта), рентабельность продаж – 5,4 % [1]. Как можно увидеть на рисунке 1, эффективность их работы в разных городах значительно отличается. Лучшие показатели отмечены в наиболее крупных городах: Гомель, Брест, Гродно, Минск.

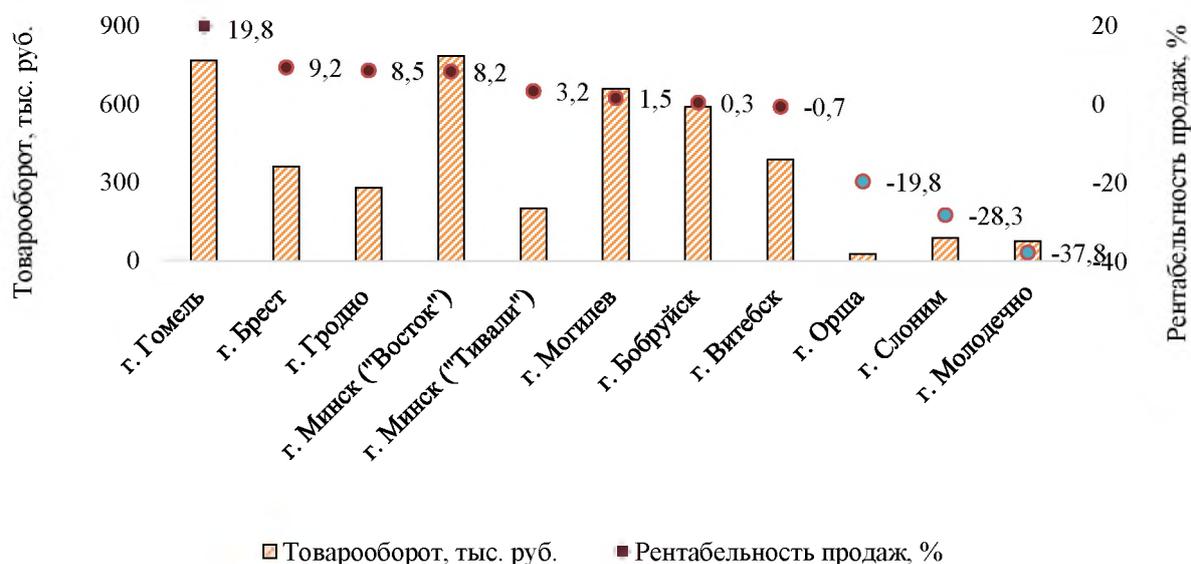
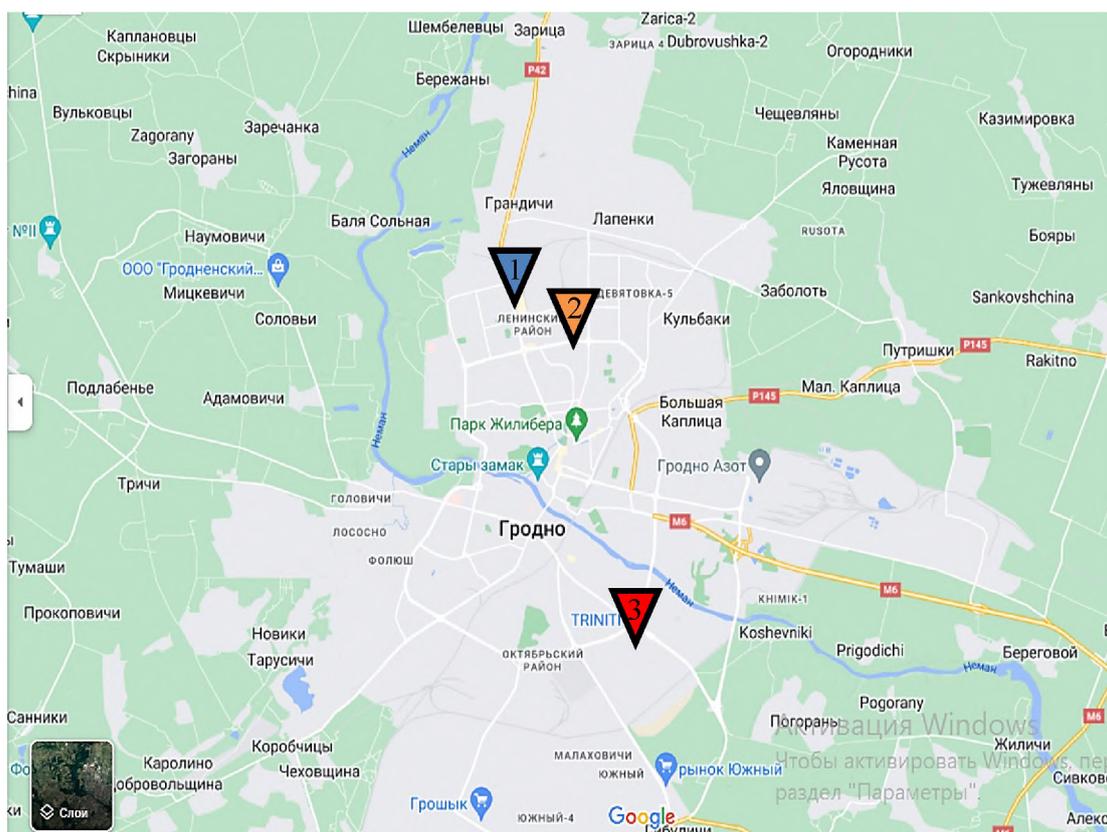


Рис. 1. Основные показатели работы сети магазинов в 2021 г.

Ряд магазинов оказались стабильно убыточными (Орша, Слоним, Молодечно), что в 2022 г. принесло предприятию убыток в 60,4 тыс. руб. Причиной убыточности стал низкий уровень товарооборота, не позволивший покрыть расходы на реализацию (основные статьи: расходы на оплату труда, аренды, электроэнергии).

В качестве наиболее значимых причин отмечены: неудачное расположение магазинов; недостаточный потенциал рынков в самих городах.

В целях оптимизации работы торговой сети ОАО «Лента» рекомендовано закрыть убыточные магазины. Исследован проект открытия нового магазина в г. Гродно. Причины выбора данной локации: Гродно, как один из крупнейших городов Беларуси, имеет в запасе достаточный потенциал рынка (рисунок 2); актуализируется бизнес-партнерство с крупными торговыми центрами, наиболее популярными среди потребителей: ТЦ «OldCity» и ТРЦ «Тринити».



Обозначения: «1» – работающий магазин ОАО «Лента»;  
 «2» – ТЦ «OldCity»; «3» – ТРЦ «Тринити».

Рис. 2. Выбор локации для размещения нового магазина (г. Гродно)  
 Примечание – Источник: картографический сервис Google Maps.

Как можно увидеть на рисунке, ТЦ «OldCity» расположен недалеко от уже работающего магазина ОАО «Лента», что делает его непривлекательным в контексте конкуренции: в случае выбора этой локации, они будут конкурировать между собой за спрос в северо-западной части города. ТРЦ «Тринити» расположен в противоположной части города за рекой (8,3 км), что оправдывает выбор его в качестве локации для размещения нового магазина. Данный район (восточная и юго-восточная части города) отличается относительно более высокой плотностью населения.

Перспективный расчет затрат на проект и текущих издержек обращения включил: стоимость аренды помещения (фиксированную ежемесячную ставку плюс 12% с оборота магазина); затраты на ремонт и оформление помещения (стоимость строительных материалов, аренду строительного оборудования, оплату труда строителей и машинистов, налоги и др.); стоимость торгово-технологического оборудования (кассовый аппарат, вентиляцию, кондиционер, противопожарную систему, освещение, полки, столы, витрины, карнизы и др.); затраты на заработную плату торгово-оперативного персонала; затраты на рекламу (при открытии магазина планируется повесить вывеску, надувные шары, устроить представление, предоставить скидку на все товары в честь дня открытия); прочие затраты. Товарооборот рассчитан, исходя из торгового ассортимента, включающего: текстильно-галантерейные изделия, в том числе ленты, тесьму, кружева, шнуры, т/з «Контакт» (липучки) и фигурные изделия из них, ленты со световозвращающими элементами и световозвращающие изделия, пояса и ремни и др.); гардинное полотно и гардинные изделия.

Размещение помещения: третий из трех этажей; режим работы: 10:00 – 22:00. При прогнозировании экономического эффекта исходили: затратноемкость реализуемой продукции и процент наценки останется на уровне 2022 г. – 0,37 руб./руб. и 126,5%. Для достижения точки безубыточности минимальный уровень товарооборота в 2023 г. установлен в размере 280

тыс. руб. Прогноз объема и структуры товарооборота осуществляется на основе данных о покупательском трафике, предоставляемом ТРЦ, и среднем чеке, получаемые при анализе опыта работы уже работающих магазинов. Прогноз экономического эффекта представлен в таблице 1.

Таблица 1.

## Перспективный расчет экономического эффекта от открытия магазина

Наименование показателей	Значение по годам, тыс. руб.			Темп изменения, %	
	2023	2024	2025	2024 / 2023	2025 / 2024
Товарооборот, тыс. руб.	249,93	355,61	385,99	142,3	108,5
Стоимость реализованной продукции, тыс. руб.	91,99	130,89	142,07	142,3	108,6
Валовый доход, тыс. руб.	116,34	165,53	179,67	142,3	108,6
Сумма НДС, тыс. руб.	41,60	59,19	64,25	142,3	108,6
Расходы на реализацию, тыс. руб.	107,35	128,31	141,36	119,5	110,2
Прибыль от реализации продукции, тыс. руб.	8,98	37,22	84,52	414,5	227,0
Рентабельность продаж, %	3,6	10,5	9,9	291,7	94,3

По мере освоения локации можно ожидать повышение товарооборота и рентабельности продаж магазина. Ко второму году магазин позволит проекту выйти на уровень, близкий к уже работающему в этом городе магазину: товарооборот – 355,6 тыс. руб., рентабельность продаж – 10,5%. Прирост прибыли от реализации проекта в 2023 году составит 37,2 тыс. руб. Денежный поток от реализации проекта представлен в таблице 2.

Таблица 2.

## Перспективная динамика денежного потока от реализации проекта

Показатель	2022 г.	2023 г.	2024 г.	2025 г.
Инвестиции, тыс. руб.	39,51	–	–	–
Прибыль от реализации (денежный поток), тыс. руб.	–	8,9	37,2	38,3
Коэффициент дисконтирования с учетом уровня риска ( $r=16\%$ ), доли единицы	–	0,862	0,870	0,870
Дисконтированный денежный поток, тыс. руб.	–	7,67	32,35	33,32
Дисконтированный денежный поток нарастающим итогом, тыс. руб.	–39,51	–31,84	0,51	33,83

Как можно увидеть из данных таблицы, NPV проекта через три года составляет 33,83 тыс. руб.; срок окупаемости (DPP) – 2 года; внутренняя норма доходности (IRR), определена в размере 31%, что соответствует высокому уровню маржинальности проекта [1].

Таким образом, в процессе анализа основных показателей работы сети фирменных магазинов были выявлены три из одиннадцати стабильно убыточных магазинов, работа которых за последний год принесли предприятию убыток в размере 60,4 тыс. руб. Причина убытка – низкий уровень товарооборота, связанный с недостаточным потенциалом рынка в малых городах. Рекомендуется закрыть убыточные магазины и выбрать локацию для размещения нового магазина в ТРЦ «Тринити» (г. Гродно) со сроком окупаемости в течении двух лет и стабильным уровнем прибыли с рентабельностью продаж в районе 10,0%, что сравнимо с наиболее эффективно работающими магазинами существующей сети;

**Список использованной литературы**

1. Драпун, М.В. Проект по оптимизации товаропроводящей сети предприятия / М.В. Драпун // Новые материалы, оборудование и технологии в промышленности: материалы

Междунар. науч.-техн. конф. молодых ученых / М-во образования Респ. Беларусь, М-во науки и высш. Образования Рос. Федерации, Белорус.-Рос. ун-т; редкол.: М. Е. Лустенков (гл. ред.) [и др.]. – Могилев: Белорус.-Рос. ун-т, 2023. – 195 с. (С.170).